

## Durham Research Online

---

### Deposited in DRO:

05 October 2016

### Version of attached file:

Published Version

### Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

### Citation for published item:

Kostera, M. and Sławecki, B. (2014) 'Opowieści o tworzeniu organizacji. Historiografia przedsiębiorczości jako program badawczy i praktyczny. = Organizational creation stories : a historiographic approach to entrepreneurship.', *Problemy zarządzania. = Management issues.*, 12 (3). pp. 47-63.

### Further information on publisher's website:

<http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.47.3>

### Publisher's copyright statement:

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs license as currently displayed on <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

### Additional information:

## Use policy

---

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a [link](#) is made to the metadata record in DRO
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Please consult the [full DRO policy](#) for further details.

## Opowieści o tworzeniu organizacji. Historiografia przedsiębiorczości jako program badawczy i praktyczny<sup>1</sup>

Nadesłany: 03.04.14 | Zaakceptowany do druku: 23.06.14

**Monika Kostera\***, **Bartosz Sławecki\*\***

Artykuł jest poświęcony refleksji nad twórczymi momentami organizacji przedsiębiorczej. Tekst ukazuje możliwości wykorzystania historiografii przedsiębiorczości jako uprawnionego programu badawczego i praktycznego, który pozwala na holistyczne poznanie procesów tworzenia nowych organizacji w ich naturalnym kontekście. W części teoretycznej przybliżamy ideę przedsiębiorczości jako twórczości, uzupełniając ją o rozważania na temat funkcji opowieści przedsiębiorczych w dociekaniu naukowym i praktyce przedsiębiorczości. Następnie przedstawiamy wyniki analiz historii wielkopolskich przedsiębiorców o początkach organizacji. Uzyskany w ten sposób kompleksowy obraz działań przedsiębiorczych, każe nam sformułować postulat o unikatowej i istotnej roli, jaką tego typu badania odgrywają zarówno w refleksji naukowej, jak i w twórczym działaniu przedsiębiorczym.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, badania jakościowe, opowieści przedsiębiorcze, podejście narracyjne, historiografia.

## Organizational Creation Stories: A historiographic approach to entrepreneurship

Submitted: 03.04.14 | Accepted: 23.06.14

The text is dedicated to a reflection on creative moments of the entrepreneurial organization. It presents the practical and theoretical possibilities that a historiographic approach to organization theory can offer, enabling a holistic understanding of the creation of an enterprise in its natural context. In the theoretical part we approach the idea of entrepreneurship as creativity, supplementing it with a reflection on the function of entrepreneurial stories in science and practice of entrepreneurship. Then, we portray the results of an ethnographic study of local entrepreneurship in Wielkopolska, focusing on the creation narratives. Thus obtained a comprehensive picture of entrepreneurial activities, leads us to formulate the postulate of a unique and important role that this type of research plays both in the scientific reflection, as well as in creative entrepreneurial activity.

**Keywords:** entrepreneurship, qualitative research, entrepreneurial tales, narrative approach, historiography.

**JEL:** D23, L26

---

\* **Monika Kostera** – prof. dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski oraz Leeds Business School, Uniwersytet w Leeds, Wielka Brytania.

\*\* **Bartosz Sławecki** – dr, Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

---

Adresy do korespondencji: Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 03-678 Warszawa; e-mail: monkostera@gmail.com.

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań; e-mail: b.slawecki@ue.poznan.pl.

## 1. Wprowadzenie

Na proces tworzenia przedsiębiorstwa można spojrzeć przez pryzmat konstrukttywizmu społecznego (Berger i Luckmann, 2010). Podejście takie w sferze teorii organizacji i zarządzania oznacza przyjęcie założenia o społecznym tworzeniu rzeczywistości w odniesieniu do procesu organizowania (Czarniawska, 2010; Sułkowski, 2012, s. 140 i nast.). Jak twierdzi Barbara Czarniawska (2010, s. 15): „konstrukttywizm jest obiecujący tylko jako program epistemologiczny, jako podejście do badań organizowania”. Osoba poznająca rzeczywistość w tym nurcie stawia sobie centralne pytanie o to, jak została skonstruowana badana przezeń wersja świata, gospodarki, biznesu. Tego typu pytanie stanowiło punkt wyjścia do analiz prowadzonych w niniejszym artykule.

W tekście poszukujemy odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przebiega proces tworzenia niewielkich przedsiębiorstw, zatrudniających kilku pracowników. Artykuł opiera się na wynikach badań jakościowych przeprowadzonych w Wielkopolsce. W pierwszej części przedstawiamy sposób rozumienia przedsiębiorczości jako działania twórczego, wyrażającego się najpełniej w powoływaniu do życia nowego bytu, jakim jest przedsiębiorstwo. Dalej prezentujemy cechy podejścia narracyjnego do badania fenomenu przedsiębiorczości oraz konsekwencje, które wiążą się z przyjęciem tego typu podejścia. Druga część artykułu zawiera zwięzły opis metody gromadzenia materiału empirycznego oraz analizę opowieści przedsiębiorczych. Konkluzje dotyczą podejścia historycznego w badaniach i praktyce przedsiębiorczości. Wkład w naukę niniejszego artykułu polega na wskazaniu, na podstawie przedstawionych badań, unikatowej i istotnej roli, jaką program historiograficzny pełnić może zarówno w refleksji, jak i w twórczym działaniu przedsiębiorczym<sup>2</sup>.

## 2. Przedsiębiorczość jako twórczość

Co najmniej od czasów Józefa Schumpetera (1949) wielu badaczy pojmowało przedsiębiorczość jako działanie o charakterze twórczym. Wyobrażenie przedsiębiorcy jako osoby angażującej się w proces kreatywnej destrukcji zyskało szeroką popularność, kładąc nacisk na radykalny charakter zmian oraz innowacyjność. Także zdaniem Petera Druckera (1985/1993), tworzenie innowacji jest motywem przewodnim działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorca to ktoś, kto czuje się swobodnie w warunkach niepewności, kto posiada zdolność do wyszukiwania szans rynkowych i stwarza nowe przedsięwzięcia, produkty czy technologie, które powstają w odpowiedzi na owe szanse.

Bardziej współczesne podejście do tego zagadnienia traktuje przedsiębiorczość jako kreatywny styl życia organizacyjnego. Bengt Johannisson (2005) przedstawia przedsiębiorczość w kategoriach innowacji, twórczości

i zabawy. Przedsiębiorca jest tym, który testuje granice, z uśmiechem przyjmuje niepewność i godzi pozorne sprzeczności, takie jak anarchia i porządek, kolektywizm i indywidualność, tworzenie i destrukcja. Jest on swego rodzaju artystą, którego od rzeźbiarza, czy malarza odróżnia jedynie to, że ma do czynienia z innym materiałem – przedsiębiorcy traktują ludzi jako tworzywo artystyczne. Według Daniela Hjortha (2003) przedsiębiorczość jest sposobem zaangażowania w rzeczywistość organizacyjną, który ze swej natury jest różny od stylu charakterystycznego dla zarządzania. Podczas gdy zarządzanie opiera się na kontroli, hierarchii, porządku i przewidywalności, pożywkę dla przedsiębiorczości stanowią: różnorodność, anarchia, wieloznaczność i zabawa. Chris Steyaert (2004) podkreśla, że przedsiębiorczość, tak jak każde działanie twórcze, aby zaistniało, potrzebuje jakiegoś stopnia początkowego chaosu i nadmiarowości ponad to, co jest niezbędne. To właśnie z tej nieuporządkowanej nadwyżki przedsiębiorca jest zdolny do powoływania do życia swoich wizji.

W pracach naukowych poświęconych problematyce organizacji idea twórczości jest przedstawiana na różne sposoby, od przepływu (*flow*), swoistego stanu uskrzydlenia, które w środowisku organizacyjnym można ująć jako zdolność poszczególnych osób do koncentracji, angażowania umiejętności i talentów we wspólny trud podejmowany w celu wytworzenia innowacji (Csíkszentmihályi, 2003), do poglądu, że twórczość jest konstruowana społecznie i zasadniczo przypomina romantyczną iluzję, uprzedmiotowiony konstrukt i chwilową fanaberię (Ericsson, 2001). W studiach z zakresu teorii organizacji i zarządzania twórczość jest także niekiedy traktowana jako „czarna skrzynka”, czyli, owszem, istniejący i w jakiś sposób oddziałujący, lecz traktowany jako dany i niezmienny sposób przekształcania określonych nakładów w konkretne efekty. W niniejszym artykule staramy się zajrzeć do tej skrzynki i przyjrzeć się z bliska przedsiębiorczości rozumianej jako twórczy proces przekształcania dostępnych zasobów i szans pojawiających się w najbliższym otoczeniu przedsiębiorcy w byty w postaci nowych organizacji.

### 3. Opowiadanie przedsiębiorczości

Refleksja nad twórczymi momentami organizacji przedsiębiorczej, a więc nad historią organizacyjną, przyjąć może, w naturalny sposób, postać retrospektywnej opowieści. Tak zwany nurt narracyjny w badaniach organizacji przyciągnął w ostatnim dwudziestoleciu uwagę wielu naukowców (np. Czarniawska, 2004). W środowisku osób zajmujących się tą problematyką podniosły się głosy, aby przywrócić należną rolę opowiadaniu historii jako prawomocnej metodzie badań społecznych (np. Philips, 1995; Czarniawska, 2004), aby uznać zbiory opowiadań jako materiał terenowy (Boje, 2001; Gabriel, 2002; Van Maanen, 1988) oraz aby rozpowszechniać opowiadanie historii jako gatunek pisanie akademickiego (Czarniawska, 2004). Wielu autorów wykazało, że podejście narracyjne przynosi konkretne korzyści



w analizie przeróżnych tematów związanych z problematyką organizacji i zarządzania, począwszy od przywództwa (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010), poprzez tożsamość organizacyjną (Czarniawska, 1997), a skończywszy na przedsiębiorczości (Hjorth i Stayert, 2004). Daniej Hjorth (2004, s. 210) twierdzi, że opowieści są przydatne w studiach nad przedsiębiorczością: „Jestem przekonany, że każdy kto zajmuje się studiowaniem przedsiębiorczości – przypuszczalnie zwłaszcza wtedy, gdy traktuje przedsiębiorczość jako twórczość organizacyjną – zainteresowany problematyką dyskursu i narracji, może w swojej podróży znaleźć sposób, aby wytworzyć przestrzeń do pisanie opowieści o przedsiębiorczości, których dotychczas brakowało w tym obszarze badań”.

Wymiar naukowy i wymiar narracyjny codzienności są uzależnione od siebie nawzajem i dlatego zwłaszcza studia nad przedsiębiorczością powinny koncentrować się na wyłapywaniu i radzeniu sobie z opowieściami, które ze swej natury są silnie osadzone w określonych kontekstach i w konkretnym czasie. W ten sposób można ujawnić rzeczywiste przejawy kultury w postaci opisów konkretnych praktyk organizacyjnych. Tęgo typu opowieści podają w wątpliwość i sprzeciwiają się powszechnie akceptowanym dyskursom w sferze poznania naukowego i, podobnie jak ma to miejsce w przypadku samego fenomenu przedsiębiorczości, wysuwają na pierwszy plan takie elementy światów społecznych, jak pasja, przekonania, czas, przestrzeń, moralność. Przedsiębiorczość sama w sobie jest opowieścią – jest twórczą odpowiedzią na życie, które staje się możliwe poprzez pragnienie tworzenia i przekształcania. W tym samym duchu Anders Johansson (2004) zwraca uwagę, że opowieść ze względu na swoją tożsamość pozostaje w ścisłej relacji z przedsiębiorczością i dlatego ma znaczenie dla samych przedsiębiorców. Opowieść sprawdza się zarówno jako metoda badawcza, jak też jako element, który istnieje w terenie i daje się zebrać jako materiał badawczy.

Jedną z uznanych form takich opowieści z terenu jest tak zwana opowieść przedsiębiorcza (ang. *e-tale*) czy też historia życia opowiedziana przez przedsiębiorcę. Robert Smith i Alistair Anderson (2004, s. 125) twierdzą, że „opowieści przedsiębiorcze potwierdzają słuszność działań przedsiębiorczych poprzez wyznaczanie dla nich ram moralnych i kontekstów legitymizujących owe działania. Uważa się, że opowieści przedsiębiorcze propagują przedsiębiorczość jako praktykę, kładąc nacisk na kwestię niezależności, wytrwałości oraz wartości sukcesu, w szczególności w obliczu przeciwności losu”.

Przedsiębiorcy chętnie opowiadają o swoich doświadczeniach i uznaje się ich za dobrych gawędziarzy (Smith i Anderson, 2004). Zdaniem Andersa Johanssona (2004) opowiadanie historii jest cenną metodą uczenia się przedsiębiorczości i budowania tożsamości przedsiębiorczej. Opowieści przedsiębiorców dotyczą takich tematów, jak: poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań, opisy sposobów wykorzystywania pojawiających się okazji, relacje na temat sposobów radzenia sobie z ryzykiem i przeciwnościami losu. Tęgo typu historie pomagają przedsiębiorcom nadać sens przeszłym działaniom, ale

także służą budowaniu oczekiwań wobec przyszłości. „Narracje i metafory zawierają w sobie charakterystyki konfiguracyjne, które oferują szerokie możliwości konceptualizacji. Sens wykorzystywania narracji w taki właśnie sposób wiąże się z tkwiącym w nim potencjałem do identyfikowania różnych punktów widzenia, z których można rozpatrywać zjawisko przedsiębiorczości. Postrzeganie przedsiębiorczości jako opowiadania historii kładzie nacisk na aspekt komunikacyjny i przekonujący” (Johansson, 2004, s. 285).

Chris Staeyaert (2007) wierzy, że opowieść przedsiębiorcza pomaga jej odbiorcom zrozumieć fenomen przedsiębiorczości, zwłaszcza gdy jest niezredagowana i pokazuje złożoność pracy przedsiębiorcy oraz środowisko, w jakim jest ona zakorzeniona. Prawdziwe, przekazywane na żywo opowieści przedsiębiorcze zawierają zwykle wiele powtórzeń, są zawile i różnorodne (Gartner, 2004).

Stephen Downing (2005) wykazał, że interakcje pomiędzy przedsiębiorcami i interesariuszami mają dynamikę narracyjną, której efektem jest wytwarzanie i przekształcanie ładu społecznego. Ta dynamika wspomaga procesy nadawania sensu (*sense-making*) oraz wspiera podejmowanie działań. Denise Fletcher (2007) przekonuje, że opowieści przedsiębiorcze mają zdolność do rozciągania się poza sieć relacji narratora, łącząc różnych aktorów społecznych, nawet jeśli nie są oni bohaterami opowieści. Jak podaje autor: „narracja pomaga w odkrywaniu relacyjności zdarzeń przedsiębiorczych” (Fletcher, 2007, s. 657). Według Simona Downa (2006) narracja przedsiębiorcza zawiera w sobie kilka ważnych wymiarów przedsiębiorczości: relacje pomiędzy przedsiębiorcami i innymi, wymiar temporalny, włączając weń myślenie w kategoriach pokoleń, przestrzeni i obszarów kontroli, oraz wymiar lingwistyczny, w którym zawarte są środki służące konstruowaniu tożsamości przedsiębiorcy. Simon Down i Lorraine Warren (2008, s. 6) pokazują z kolei, wykorzystując w tym celu badania etnograficzne, jak przedsiębiorcy używają językowych zasobów banałów do ustanawiania i podtrzymywania „sensu przedsiębiorczego *ja (self)* w codzienności” poprzez eksperymentowanie w odkrywaniu nowych pomysłów i doświadczeń. Ryzykowne i innowacyjne idee stają się częścią spójnej narracji tożsamościowej poprzez używanie powierzchownych i banalnych środków wyrazu w postaci truizmów połączonych ze zwyczajnością i nadzwyczajnością zdarzeń.

## 4. Opowieści przedsiębiorcze o początkach organizacji

### 4.1. O metodzie

Przedmiotem analizy są opowieści przedsiębiorców o początkach własnej działalności gospodarczej (retrospektywne), skupione wokół problematyki relacji społecznych. Kładzenie nacisku na rolę kapitału społecznego w tworzeniu przedsiębiorstw, z pominięciem czy też umniejszeniem znaczenia innych rodzajów kapitału (ekonomicznego, ludzkiego), wynika po części z charakteru

danych będących podstawą analizy<sup>3</sup>. Materiał empiryczny został wyłoniony z treści 28 pogłębionych wywiadów z właścicielami mikroprzedsiębiorstw, które zostały zebrane w ramach większego przedsięwzięcia badawczego poświęconego przedsiębiorczości lokalnej (Sławecki, 2011), prowadzonego za pomocą metod etnograficznych (Kostera, 2003). Oryginalnie badania były zaprojektowane w taki sposób, aby umożliwić zrozumienie procesów zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Wywiady z przedsiębiorcami dotyczyły zatem przede wszystkim wykorzystywania sieci społecznych w konkretnych celach ekonomicznych. W konsekwencji prezentowany tekst uwypukla znaczenie relacji międzyludzkich jako tworzywa nowych organizacji. W odróżnieniu od większości opowieści przedsiębiorczych, o których mówi się w literaturze przedmiotu, nasze powstały w wyniku spontanicznych wypowiedzi – nie były w żaden sposób wywoływane ani dopełniane poprzez zadawanie dodatkowych pytań czy prośby o szersze wyjaśnienia. Stąd nierzadko były one stosunkowo krótkie i zwięzłe. Niemniej jednak każda opowieść zawierała kompletną fabułę wraz z rolami i działaniami konkretnych bohaterów, wśród których nierzadko można było dostrzec określone cechy charakteru.

W analizie materiału posłużyliśmy się jedną z metod analizy jakościowej, tzw. analizą narracji, a konkretnie analizą tematyczną (Riessman, 2008; Gibbs, 2010). Polega ona na wychwytywaniu z danej opowieści pojawiających się w niej tematów (wątków) i fragmentów tekstu, które ten temat opisują czy objaśniają. Następnie materiał dotyczący konkretnego wątku jest szczegółowo analizowany poprzez zestawianie i porównywanie ze sobą treści przypisanych do tego wątku, pojawiających się we wszystkich analizowanych historiach (przypadkach). Dobór tematów może następować, podobnie jak ma to miejsce w teorii ugruntowanej (Konecki, 2000; Charmaz, 2009), w drodze systematycznej analizy treści i odszukiwaniu w niej istotnych kategorii. W ten sposób lista tematów powstaje przez ich odkrywanie. Można także, przed przystąpieniem do analizy, ustalić listę tematów, wątków, kwestii, a nawet pojęć, które są z jakichś powodów istotne, a dopiero później odszukiwać je w treści zebranych historii (jest to wówczas podejście quasi-dedukcyjne, charakterystyczne dla niektórych odmian studium przypadku, np. Yin, 2003).

My przyjęliśmy pierwsze podejście, indukcyjne, tj. najpierw uporządkowaliśmy wszystkie historie o początkach organizacji, a potem czytaliśmy je wielokrotnie, wyłaniając w toku analizy listę pojęć i zagadnień zawartych w opowieściach przedsiębiorców. Innymi słowy, przed przystąpieniem do analizy nie przyjęliśmy żadnych założeń, nie ustaliliśmy listy kodów, nie spisaliśmy pojęć i wątków, na które należałoby zwrócić uwagę, co jest zgodne z zasadami metodologicznymi badań indukcyjnych (Glaser i Strauss, 1967; Kostera, 2003). Nasza metoda nie jest jednak teorią ugruntowaną, wymagającą systematyzacji i stopniowego uogólniania materiału, lecz etnograficznymi badaniami organizacji, a więc budowaniem wiedzy holistycznej, czyli dotyczącej zjawisk w ich naturalnym kontekście (Kostera, 2003). Elementów

teorii ugruntowanej użyliśmy jedynie do interpretacji materiału empirycznego, co jest jednym z tradycyjnych podejść w fazie tworzenia teorii na podstawie badań etnograficznych.

#### 4.2. Analiza tematyczna opowieści przedsiębiorczych

Rozpoczęcie działalności gospodarczej postrzegane jest przez przedsiębiorców jako stan chaosu i dużej niepewności co do powodzenia przedsięwzięcia. Mówi o tym wyraźnie jeden z przedsiębiorców:

*[Na początku] było dużo przypadku, człowiek nie wiedział, jak to się będzie rozwijało. Nabór [pracowników] trzy, cztery lata temu wyglądał zupełnie inaczej niż początek firmy, gdzie człowiek właściwie nie wiedział jak to będzie, czy się uda, co zrobimy, jak zrobimy. To właściwie nie był nabór. Był [kolega] – znałem go, miałem zaufanie. To było pierwsze cztery pięć lat. (Opowieść o początkach firmy instalacyjnej)*

Właściciele organizacji wskazują na charakterystyczny dla fazy początkowej niedobór lub brak podstawowych zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności. Dotyczy on przede wszystkim środków finansowych ograniczających początkowy rozmiar przedsięwzięcia oraz uniemożliwiających zakup niezbędnych materiałów, maszyn i urządzeń koniecznych do realizacji zleceń. Przedsiębiorcy określają swe organizacje jako małe i słabe:

*Wtedy byliśmy trochę za mali, żeby wziąć kogoś doświadczonego, bo to kosztowało dosyć sporo. To jest jakby bariera możliwości ekonomicznych firmy. To jest tak, jakby kupić sobie swój samochód służbowy. Jak jesteś wielką firmą, to nie jest problem, a jak jesteś małą firmą to nie kupisz. To jest tak samo. Nie na każde stanowisko cię stać. (Opowieść o początkach agencji reklamowej)*

Etap tworzenia organizacji to miarowe dochodzenie do stabilności i płynności finansowej poprzez wzrost i obsługę zamówień. Przy czym charakterystyczne jest to, że pierwsze zamówienia realizowane są głównie w formie niewielkich zleceń, rzadko w formie stałych kontraktów czy dużych projektów. Zdarza się również, że realizowane są bez zachowania wszystkich niezbędnych formalności (np. bez księgowania zleceń). W fazie tworzenia nowa firma nabiera wiarygodności, co z jednej strony wymaga pracowitości, a z drugiej ustępstw ze strony przedsiębiorcy. Jeden z właścicieli tak opowiada o początkach swojej firmy:

*I zaczęło się w zasadzie od prób wykonywania jakichś pierwszych wyrobów, analizy rynku, co się dzieje, zapotrzebowanie i to właściwie były te początki. Natomiast po tym okresie gdy było wiadomo, że coś z tego zaczyna wychodzić, to wtedy następowała bardziej organizacja pracy w sensie struktury jakiejś takiej. Pierwsze prace, które wykonywaliśmy, to były próby na umowę zlecenie. Również kwestia zatrudniania pracowników. Jest temat, który jest do wykonania, z tego będą mniej więcej takie i takie pieniądze i wchodzimy w to, czy też nie. To były początki. Wykonywało się temat, na przykład kilkoro drzwi aluminiowych, które miały oczywiście nabywcę. Drzwi się sprzedawało i środki, które były z tego pozyskane, dzieliło się oczywiście na płace, opłaty za materiał, za wszystkie pozostałe kwestie. Została jakaś pula pieniędzy, która następnie była inwestowana w środki produkcji. No i powiedzmy to były rzeczywiście takie początki. (Opowieść o początkach stolarki okiennej)*

Niedobór zasobów odczuwany jest również w obszarze wiedzy i umiejętności. Jest to szczególnie istotny problem w sytuacji, gdy działalność opiera się na kompetencjach specjalistycznych, które wymagają doświadczenia i potwierdzenia w formie dyplomów, certyfikatów czy zaświadczeń. W przypadku młodych przedsiębiorców niedobór ma miejsce także w odniesieniu do kompetencji dotyczących prowadzenia biznesu. W ich wypowiedziach początkowy etap działalności przedstawiany jest jako ciąg zdarzeń emocjonujących, raczej stresujących, przerastających swym ogromem, a miejscami wywołujących lęk.

Nieco inaczej jest wtedy, gdy przedsiębiorca kupuje istniejącą organizację. Wówczas może stanąć przed problemem nadwyżki zasobów. Przejmowane przedsiębiorstwo jest uwikłane w rozmaite relacje, które w nowym kontekście albo tracą swoje dotychczasowe znaczenie, albo zyskują je ponownie. W sytuacjach gdy pracownicy, których nowi właściciele zastali w firmie, okazywali się zbędni początkowy etap prowadzenia działalności gospodarczej, siłą rzeczy, przybierał zupełnie inne oblicze – stawał się fazą dekonstrukcji, „czyszczenia” firmy ze zbędnych zasobów:

*Ostatnia historia związana jest właśnie z tym, że przejęliśmy tą spółkę. Z tamtego składu została jedna osoba, a trzy zostały zwolnione. [Pierwsza zwolniona] osoba, to ta która tutaj zarządzała tą spółką na miejscu. Bo raz, że się nie nadawał, [a dwa] nie był nam tutaj potrzebny. A potem też jedna pani, która była na stanowisku handlowca – też się okazała niepotrzebna. Bo dwie osoby doszły – mój mąż i ja też jesteśmy na co dzień w pracy. I tą panią zwolniliśmy. I też jeszcze jedna osoba, która była na stanowisku magazyniera i serwisanta równocześnie. Też po prostu... nie miał nic tutaj do roboty. Nie miał pracy. (Opowieść o początkach firmy handlowej)*

Podsumowując, początkowy etap działalności charakteryzują: brak pewności co do przyszłych działań oraz niedobór zasobów, a w wypadku kupna lub przejęcia biznesu niekiedy także ich nadwyżka. Początkowo organizacje są małe i słabe, potrzebują pomocy i dopływu środków z zewnątrz. Z opowieści właścicieli wynika, że głównym celem działań przedsiębiorcy w fazie tworzenia firmy jest precyzyjne, przemyślane i metodyczne opanowanie stanu początkowego chaosu. Przy czym przedsiębiorca rzadko kiedy działa sam. Zwykle dobiera jakieś osoby z bliskiego otoczenia i przy ich pomocy tworzy nową organizację, jednocześnie uzupełniając niedobór zasobów. Podstawową funkcję w redukowaniu niepewności pełni zaufanie do innych i oparcie biznesu na długotrwałych, sprawdzonych i wiarygodnych relacjach społecznych. Ogromny wkład ma także sam przedsiębiorca, jego talenty, umiejętności, doświadczenie oraz zaangażowanie i poświęcenie. Na etapie tworzenia przedsiębiorstwa podstawowego znaczenia nabiera osobista historia przedsiębiorcy, a także ludzie i miejsce, w którym powstaje organizacja.

Z wypowiedzi przedsiębiorców wynika, że zaufanie ma absolutnie pierwszorzędne znaczenie. Jest warunkiem wstępnym i koniecznym do podjęcia z kimś współpracy, niezależnie od tego, jaką rolę ten ktoś ma odgrywać w budowaniu nowej organizacji. Co ciekawe, jedynie w kilku opowieściach pojawiło się słowo „zaufanie”. Nie znaczy to, że dla innych było ono nie-



istotne. Wszyscy, bez wyjątku, którzy decydowali się na współpracę z kimkolwiek za pomocą różnych innych określeń wskazywali na podstawową rolę zaufania. Świadczą o tym takie zwroty, jak: „znałem go od wielu lat”, „to był mój przyjaciel”, „współpracowaliśmy ze sobą i znałem go”, „on miał kompetencje i go znałem”, „wiedziałem na co go stać” itp.

W historiach właścicieli pojawiają się dwie podstawowe formy zaufania międzyludzkiego: zaufanie uogólnione oraz zaufanie do konkretnych osób – współtwórców, doradców i pierwszych pracowników. Osoby te wywodzą się z osobistych sieci społecznych przedsiębiorców. Pierwszy typ zaufania umożliwia podejmowanie jakichkolwiek działań – umożliwia rozpoczęcie działalności gospodarczej z nadzieją, że otoczenie zachowa się w sposób przewidywalny:

*Każdy tworzył ogniwo tego łańcucha i ja musiałam każdemu od początku zaufać. Bo jeżeli ja mam już zbudowaną firmę i mi dojdzie jedna osoba, która się nie sprawdzi, to wówczas no nie dzieje się nic takiego złego, bo ja mam już grupę ludzi, którzy potrafią tą sytuację uratować – jakoś wyrównać ten stan straty, który spowoduje nieumiejętna osoba. Natomiast, kiedy się organizuje przedsiębiorstwo i ono już musi funkcjonować na określonym poziomie, ono nie ma prawa sobie robić takich małych kroczków, że ja najpierw przyjmę jedną osobę, przyjrę jej się. Od razu mieliśmy jakiś tam kontrakt i od razu mieliśmy jakieś zadanie. To był dla mnie tak niesamowity stres, że nie umiem tego opisać... (Opowieść o początkach kliniki rehabilitacji)*

Badacz: *A nie miał pan żadnych oporów przed zatrudnieniem tej pierwszej osoby?*  
 Rozmówca: *Znaczący, wie pan... Pewnie. Dokładnie tak jak pan mówi – jakieś tam opory zawsze są, ale w którymś momencie trzeba to przezwyciężyć w sobie, no bo cudów nie ma. W którymś momencie, jak się powie A... Jeżeli kupiłem samochód ciężarowy, no to musiałem mieć człowieka, nie? (Opowieść o początkach firmy transportowej)*

Analiza drugiego typu zaufania wiąże się z obecnością osób, które współtworzą organizację. To osoby, które formalnie lub nieformalnie zajmują pozycję równą wspólnikowi lub przynajmniej wyższą od pracowników. We wszystkich zebranych opowieściach współtwórcy wywodzili się spośród osób, do których przedsiębiorca miał pełne zaufanie. Mechanizm doboru tego typu osób ilustruje jedna z wypowiedzi:

*Jeśli chodzi o ludzi, no to wiadomo, że człowiek na początku, i to właściwie w większości firm, dobierał sobie ludzi z osób, które znał wcześniej. Albo osoby, które pracowały w danej firmie razem i znały się na tyle, że można było próbować tych ludzi ściągnąć i namówić. (Opowieść o początkach stolarki okiennej)*

Kolejna wypowiedź pokazuje wagę i oczywistość wzajemnego zaufania jako podstawy relacji z współtwórcą:

Badacz: *Rozumiem, że jeśli ludzie wchodzi z sobą w interesy, to są to osoby, które polegają na sobie...*  
 Rozmówca: *Myśmy do końca sobie ufali. Nie było problemu z zaufaniem. Jakąś tam lojalnością – nie. My żeśmy się znali jeszcze ze szkoły, także to nie tak, że ja go poznałem w ciągu miesiąca, roku, czy coś. My żeśmy może bliskich kontaktów nie utrzymywali aż tak, ale wiedzieliśmy o sobie dosyć dużo, żeby się pod tym względem tutaj spotkać. (Opowieść o początkach hurtowni)*

Współtwórcy wywodzą się z różnych kręgów społecznych – z rodziny, przyjaciół i znajomych, byłych współpracowników. Jedno jest pewne – twórcę i współtwórcę łączy jakaś wspólna przeszłość, historia wspólnych kontaktów, która daje podstawy sądzić, że z punktu widzenia nowej organizacji zaproszenie kogoś do wspólnej pracy ma sens. Charakterystyczne jest to, że przedsiębiorca dobiera te osoby w bardzo przemyślany sposób. To nie są przypadkowi ludzie, to są ludzie użyteczni, a relacje z nimi są silne: długotrwałe, oparte na obustronnym zaufaniu, bliskie. Kryteria wyboru współtwórców są jasne i w żadnym wypadku nie mają charakteru towarzyskiego. Zwykle chodzi o konkretne kompetencje lub inne zasoby (także materialne), które umożliwiają bądź ułatwiają zapanowanie nad procesem tworzenia nowej organizacji. Wprowadzenie współtwórcy wiąże się zwykle z uzyskaniem jakiejś wartości dodanej, z bardzo konkretną korzyścią. Podstawę doboru pracowników stanowią dwie podstawowe charakterystyki początkowego etapu prowadzenia działalności – niepewność i brak zasobów. Najczęściej współtwórcy uczestniczą w procesie tworzenia na zasadzie uzupełniania luk w osobistych zasobach przedsiębiorcy.

Przedsiębiorca otacza się również doradcami. Są to osoby, które znajdują się poza organizacją, ale które dysponują wiedzą przydatną z punktu widzenia potrzeb związanych z rozpoczynaniem działalności. Doradcy to także osoby godne zaufania, wchodzące w skład osobistych sieci społecznych, ale nade wszystko kompetentne, dysponujące wiedzą, mądrością i doświadczeniem. Pomoc doradców świadczona jest w różnym zakresie. Jednym ze sztyndarowych przykładów ich działań jest „doradztwo personalne” w zakresie poszukiwania nowych pracowników. Ilustruje to nieco dłuższa opowieść o poszukiwaniu księgowej:

Rozmówca: Szukaliśmy księgowej z doświadczeniem, żeby ona nas uczyła a nie my. No i się dowiedzieliśmy, że zwolnili ją. Nie miała pracy i przyszła do nas.

Badacz: [Czy] dawaliście jakieś ogłoszenie?

Rozmówca: Nie. Tą pierwszą panią chcieliśmy mieć z doświadczenia i żeby ona nas uczyła a nie my ją. I ta pani z polecenia przyszła przez kogoś.

Badacz: Nie pamięta pan kto to był, ta osoba, która poleciła tą panią?

Rozmówca: Księgowa w [poprzedniej firmie]. Ona skądś się znały. Na początku chcieliśmy, żeby nam usługę prowadziła tylko – raz w miesiącu. Ale jak się okazało, że tyle tego jest, to ona mówi: „Wiecie co, nie da rady tak, żebyśmy ją z doskoku. Nie da rady. Ja muszę do was chociaż raz w tygodniu, albo z dwa razy w tygodniu przyjść.” A później jak to się zaczęło rozrastać, to nagle się okazało, że nie da rady. Musi przyjść na cały etat. I zrezygnowała z tego swojego biura i przyszła do nas do pracy.

Badacz: A wyście znali tą księgową która polecała?

Rozmówca: Tak. Tą znaliśmy. Tą znaliśmy, bo ona w [poprzedniej firmie] pracuje ileś lat i jak my byliśmy kierownikami wszyscy ona była główną księgową w [poprzedniej firmie].

Badacz: A czemu zwróciliście się do niej o pomoc?

Rozmówca: Nie znamy nikogo w tym zawodzie. Jak pan by się zapytał o budowlanica, to ja mógłbym powiedzieć ilu tu jest. A o księgowej to ja zielonego pojęcia. To kogo. No to księgowej trzeba się zapytać czy nie zna kogoś. Tych biur jest cała masa. Ale to wiadomo. W Urzędzie Skarbowym ci powiedzą. Dobra jest tylko ta, ta i ta. Ona jak robi papier, to nie ma problemów. (Opowieść o początkach firmy budowlanej)



Rola doradców nie ogranicza się jedynie do wspomagania bieżącej działalności organizacji. Doradcy dostarczają także szerszych teorii, założeń i filozofii działania, które zastępują brak doświadczenia w branży lub w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Jednym słowem, pełnią rolę mentorów nowego przedsiębiorcy.

Kolejną ważną kategorią osób na etapie tworzenia organizacji są pierwsi pracownicy. W zebranych opowieściach trudno znaleźć jakąś jedną regułę opisującą charakter relacji łączącej przedsiębiorcę z pierwszymi pracownikami. Na przykład mogą oni wywodzić się z grona najbliższych znajomych lub rodziny. Wówczas podstawą współpracy jest wzajemne zaufanie wynikające z długoletnich kontaktów i bliskości emocjonalnej. Pierwsi pracownicy mogą być także rekrutowani z grona byłych współpracowników, byłych pracowników przejętych organizacji, a także z polecenia znajomych. Najczęściej jednak, niezależnie od charakteru relacji z pracownikiem, przedsiębiorcy jako podstawę decyzji o zatrudnieniu wskazywali na konkretne kompetencje i umiejętności. Co istotne, żaden z właścicieli nie prowadził zakrojonych na dużą skalę poszukiwań pierwszych pracowników. Jeśli chodzi o zatrudnianie znajomych, to zawsze były to bardzo konkretne osoby z najbliższego otoczenia przedsiębiorcy. Także pracownicy z polecenia zjawiali się w firmie za sprawą znajomych pracodawcy i zwykle od razu byli przyjmowani do pracy. Nie było więc mowy o żadnej rekrutacji czy selekcji, ale raczej o działaniu nieformalnych kanałów dystrybucji informacji o pracownikach i wolnych miejscach pracy.

Początkowy etap prowadzenia działalności pełni istotną funkcję z punktu widzenia doboru personelu. Jest to czas rozpoznawania umiejętności i selekcji pracowników. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji zatrudniania osób z polecenia lub przejętych pracowników. Nieco wcześniej pojawiła się wzmianka o „czyszczeniu” organizacji ze zbędnych zasobów. W opowieściach właścicieli proces ten w każdym analizowanym przypadku dotyczył zastanych pracowników. Jeden z przedsiębiorców, który tworzył firmę na bazie pracowników otrzymanych po rozpadzie dużego przedsiębiorstwa państwowego, opowiedział, w jaki sposób kompletował kadrę własnego przedsiębiorstwa:

Rozmówca: *Jak nagle się okazało, że to dobrze wychodzi, no to na następną robotę [zaprosiłem] tych ludzi: „Słuchajcie panowie, ile zarabiacie tam?” „No tysiąc złotych.” „No to ja wam daję tysiąc pięćset”.*

Badacz: *I przeszli.*

Rozmówca: *Z dnia na dzień. Ale to też było dobre, bo ja przecież dostałem z [poprzedniego miejsca pracy] na początek najgorszych ludzi. Nikt ich na budowach nie chciał, to dali najgorszych. „Idźcie na wynajem”. „To nie panowie. Ja płacę za wynajem, takich nie chcę”. No to dobra, dali mi innych. Na takiej zasadzie na tej jednej budowie mi chyba z trzech czy czterech operatorów się przewinęło. Zobaczyłem kto jest najlepszy i go podkupiłem. Tam zarabiał tysiąc, ja mu dałem tysiąc pięćset i przyszedł do mnie. I tak zatrudniłem pierwsze trzy osoby. (Opowieść o początkach firmy budowlanej)*

Z dotychczasowej analizy wynika, że przedsiębiorca rozpoczyna tworzenie firmy na bazie osobistej sieci relacji społecznych. Jakkolwiek, podstawowym „budulcem” nowej organizacji są indywidualne zasoby właściciela. Przy czym

obok zasobów materialnych równie ważne są te niematerialne. Jednymi z najmniej uchwytnych „kapitałów początkowych” są: motywacja do prowadzenia działalności i pomysł na własny biznes. Każdy przedsiębiorca ma jakąś własną historię związaną z decyzją o założeniu firmy, która zawiera jego przekonania, wartości, cele i wizję. Aby zobrazować znaczenie tego typu historii, warto zapoznać się z konkretnym przypadkiem. Poniżej przedstawione zostały dwa fragmenty tej samej opowieści. Historia właścicielki kliniki rehabilitacji pokazuje powiązania pomiędzy filozofią prowadzenia działalności, kompetencjami twórcy i sposobem doboru pracownika z kręgu byłych współpracowników.

Fragment 1:

*Zdecydowałam się z kilku, a właściwie z jednego bardzo ważnego powodu. Ponieważ do tej pory wykonywałam tę pracę własnymi rękoma, własną wiedzą, umiejętnościami, własną organizacją. Ponieważ mam 53 lata i powoli mnie zaczyna się źle dziać, w tym sensie, że już ręce przestają być na tyle sprawne żebym mogła zapewnić sobie przyszłość, postanowiłam pójść w sektor organizacji takiej pracy. Chciałam przełożyć swoje doświadczenie, swoją wizję rehabilitacji, zrealizować i jednocześnie stworzyć sobie jakiś warsztat pracy tak długo, jak będę mogła. Natomiast zorientowałam się, że już są takie zawody, jak stomatolog, terapeuta, masażysta, chirurg – no chirurg może też konsultować, nie musi operować. Ale są te zawody manualne, gdzie w momencie, kiedy straci się tą sprawność fizyczną, zdrowie, no to właściwie, jeśli nie ma się w odsieczy jakiejś, obszaru takiego teoretycznego, to jest koniec. I to był mój główny powód. Ja pracując, już prawie 30 lat jestem w tym zawodzie i pracując wcześniej w szpitalu, potem w swoim gabinecie, mam swój stosunek do tego kim powinien być terapeuta. Jeżeli ktoś jest młodym, dobrym materiałem, to go można wyszkolić. I go można wyszkolić tak, że będzie na prawdę bardzo dobrym pracownikiem. Natomiast, jeśli ktoś jest bardzo profesjonalny, a jest wredny, to pożytku z niego nie będzie. To najlepiej, żeby sobie taki człowiek otworzył swój gabinet i był tam wredny, i niech będzie do imentu profesjonalny. A można to jednak pogodzić. Tym bardziej przy masowej pracy z pacjentem, gdzie pacjent w państwowej służbie zdrowia jest bardzo przedmiotowo traktowany. I dlatego tak wielką wagę przywiązuję do tego obszaru.*

Fragment 2:

*Rozmówca: W gabinecie też się zdarzały różne sytuacje, że ktoś spóźnił się i tak dalej. I ja miałam w swoim gabinecie pięć stanowisk pracy, a bywało, że byłyśmy w dwójkę i trzeba było zabezpieczyć pięć stanowisk pracy. Więc, jeśli bym była z kimś, kto nie ma na sobie takiego tego czegoś, co powoduje, że widzi się naokoło i potrafi się każdemu zaproponować takie zajęcia, tak go zorganizować i zaproponować mu coś, że ta osoba nie czuje się, że ona czeka, że się nudzi, że ktoś się nią nie interesuje. No to jest bardzo ważne.*

*Badacz: Czyli pierwszy pracownikiem była osoba, z którą z panią współpracowała osobiście. A długo panie współpracowały razem?*

*R: 10 lat.*

*B: Czy przeszło to w jakąś przyjaźń?*

*R: Nie, nie, nie. Jesteśmy w relacjach, powiedzmy, na zasadzie, że się znamy, nawet jesteśmy po imieniu. Natomiast, nie utrzymujemy żadnych kontaktów towarzyskich, nie pijamy razem kawy, nie wychodzimy nigdzie. Jest to po prostu... Znamy się. Jesteśmy, można powiedzieć, koleżankami z pracy. Nie ma żadnych relacji na płaszczyźnie towarzyskiej.*

*B: I przeszła [z innej firmy] ta osoba bez problemu?*

*R: Przeszła. Chętnie podjęła tutaj pracę i wiedziała jak pracujemy, wiedziała jak ja pracuję. Zawsze nam się dobrze współpracowało i nawet w trudnych jakichś takich sytuacjach. Powiem, że jest to typ pracownika – czołg. Jest to po prostu osoba, która wiem, że jak jej coś polecę, to ona to na pewno zrobi i robi tak, że nawet jeśli będzie kipiała cała w złość*

ści, wściekłości, bo jest coś tam tak, źle się układa, to pacjentowi absolutnie nie da tego odczuć, a potem przyjdzie i porozmawia i powie, że jej się to a to... Nie robi jakiś scen, histerii, nie robi zamętu. (Opowieść o początkach kliniki rehabilitacyjnej)

Podobnych historii jest więcej. Pozostają one zawsze w ścisłym związku z fazą tworzenia firmy. Opowieści o sobie przeplatają się z opowieściami o innych – o pierwszych pracownikach, współtwórcach i doradcach.

Drugim istotnym elementem, obok motywacji i pomysłu na biznes, jest zaangażowanie i wola poświęcenia przedsiębiorcy oraz ponadprzeciętny wysiłek i wiara w osiągnięcie sukcesu. W opowieściach rozmówców widać ogromną dynamikę, nieustający ruch, szybkie i ciągłe zmiany warunków działania. Ten stan wymaga dużej koncentracji i poświęcania całego swojego czasu wolnego na zajmowanie się organizacją.

*Jak nie było czegoś, to my... No dwa lata to było straszne. To było reagowanie, wie pan, na... No trzeba było tam coś dowieźć. „Stary nie ma tego, my za dwie godziny...”. To [robiło się] kosztem aut, zdrowia i tak dalej, i nawet w osobówkach się klej wozilo i tam inne i farby. Ale to zaowocowało tym, że w pewnym momencie ten magazyn nam zaczął wzrastać, płatności się zaczęły stabilizować. (Opowieść o początkach handlu materiałami budowlanymi)*

Wreszcie, trzecim istotnym wkładem przedsiębiorcy jest wiarygodność i profesjonalizm, rozumiany jako doświadczenie, wiedza i kompetencje do prowadzenia biznesu. Wiarygodność, która w istocie jest zaufaniem innych do przedsiębiorcy, wykorzystywana jest przede wszystkim wtedy, gdy biznes kreowany jest w środowisku, w którym właściciel funkcjonował w przeszłości. Oto przykład, który ilustruje, jak wiarygodność przedsiębiorcy w środowisku dostawców i klientów może przyczynić się do opanowania trudności pojawiających się w początkowej fazie prowadzenia firmy:

*Ja miałem dobre układy, nabyte układy, no nie ukrywam. To są jakieś nawet nieraz... no układy – znajomości... Wydeptane ścieżki na styropian, na bloczki, na cegłę, wiedziałem gdzie się ruszyć w pewnym momencie. Mogłem liczyć na pomoc nawet mocniejszych od siebie na rynku takich megahurtowni, prawda, i takie dwie czy trzy mi naprawdę bardzo mocno, nam pomogły. W związku z tym, że ludzie ci z którymi pracowałem, mieli jakieś tam zaufanie do mnie, to w ogóle taka rozmowa była możliwa i takie rzeczy były możliwe, że zjechały któregoś dnia przez tydzień... no po TIRze czegoś. Mieliliśmy kupę roboty, żeby to zatowarować i to zaczęło powolutku, powolutku, wie pan, się kręcić. Się okazało, że nie było aż tak to groźne, bo dosłownie starczyło pół roku, że ta stara moja spółka [poprzednie miejsce pracy – BS] padła, oni się zwinęli. Ci klienci mieli punkt następny, dobrze zaopatrzony w miarę. (Opowieść o początkach handlu materiałami budowlanymi)*

Gdyby ograniczyć obserwacje jedynie do przeszłości przedsiębiorcy, niewątpliwie nie ukazałoby się całości obrazu fazy powstawania nowego przedsięwzięcia. Pojawienie się nowej organizacji wywołuje zainteresowanie w miejscu powstania i prowadzi do wzrostu dynamiki najbliższego otoczenia. Organizacja zaczyna przyciągać przede wszystkim osoby aktualnie poszukujące pracy; jest ważnym punktem na mapie lokalnego rynku pracy.

Informacje o firmie rozchodzą się błyskawicznie. W analizowanych historiach zjawisko to dotyczyło szczególnie przedsiębiorstw zakładanych w małych miejscowościach – na terenie niewielkich miast i wsi.

Z analizy wynika także, że przedsiębiorcy nie wykazywali zainteresowania włączaniem do organizacji w początkowej fazie osób spoza sieci osobistych relacji społecznych. Właściciel zwykle miał gotowy pomysł na prowadzenie biznesu, dysponował odpowiednimi ludźmi i rzadko kiedy planował wspomaganie działalności na początkowym etapie osobami z nieznanego środowiska. Jeśli już ktoś decydował się na zatrudnienie kogoś z zewnątrz, robił to w sytuacji najwyższej konieczności, np. gdy biznes był lokalizowany w miejscu i środowisku społecznym, którego przedsiębiorca wcześniej nie znał. Wówczas właściciel osobiście dbał o rozprzestrzenianie się informacji o firmie.

### 4.3. Wnioski. Historia, refleksja, praktyka

Gdy mówi się o rozpoczynaniu działalności gospodarczej, zwykle zwraca się uwagę na konieczność posiadania środków finansowych i pomysłu na biznes. Są to ważne i niezbędne elementy. Badani przez nas właściele małych przedsiębiorstw kładą jednak w swoich wypowiedziach nacisk na inne aspekty gospodarowania. Analiza opowieści przedsiębiorców pokazuje, że „kapitał początkowy” firmy tworzą ich sieci relacji społecznych, a także własna motywacja, zaangażowanie i pracowitość. Głównym „tworzywem” nowych organizacji mogą być więc ludzie – przedsiębiorcy oraz osoby, do których mają zaufanie, które znają, w których dostrzegają potencjał, kompetencje, talenty i wartość. Przeprowadzona analiza pokazuje, że „elementy konstrukcyjne” nowej organizacji są silnie osadzone w przeszłości przedsiębiorcy. Nowe powstaje niemalże w całości ze starego – z tego, co znane i dostępne.

Tomasz Ochowski (2013) w swojej książce poświęconej historycznemu podejściu do badania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości, podkreśla ogromną pozytywną wartość przeszłości, pod warunkiem, że zostanie ona uświadomiona i doceniona. Autor zauważa, że istotne jest nie „odtworzenie historii, ale jej rozumienie” (Ochowski, 2013, s. 7). Dotyczy to zarówno pojedynczego przedsiębiorcy praktyka, jak i naukowca zajmującego się próbą systematyzacji, zrozumienia i opisu obiektu badań, jakim jest organizacja i organizowanie. Dzięki opowieści historycznej można zrozumieć przedsiębiorczość jako fenomen: „Rekonstrukcja dobrych praktyk biznesowych i wartości organizacyjnych zawartych w wybranych tradycjach polskiej przedsiębiorczości dostarcza narzędzi intelektualnych do optymalizowania działań współczesnych organizacji” (Ochowski, 2013, s. 12). Historia organizacyjna jako epistemologiczny program badawczy to „względnie autonomiczny segment (lub „pole”) nauk o zarządzaniu, nasycony refleksją historiograficzną, badający to, co przeszłość czyni organizacjom i [ich] otoczeniu oraz co organizacje czynią z przeszłością (swoją i otoczenia)” (Ochowski, 2013, s. 116).

Historiografia w badaniu kapitału kulturowego organizacji pozwala na holistyczne poznanie i działanie, a więc jej znaczenie jest nie co przecenienia



w humanistycznym podejściu do zarządzania, czyli nurcie, który „zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 12). Autorzy charakteryzują go dalej jako: „spójny wewnętrznie program badawczy mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji. Na pierwszy plan wtedy wysuwa się potrzeba zrozumienia osobistego doświadczenia uczestników organizacji – doświadczenia, którego próby sprowadzenia wyłącznie do okrojonego, wyrazistego i uniwersalnego przekazu nie mogą zakończyć się powodzeniem (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 13)<sup>4</sup>.

Taki punkt widzenia sprawia, że nurt humanistyczny preferuje badania rozumiejące, idiograficzne, a więc program historiograficzny jest szczególnie dobrze doń dostosowany. Narracje historyczne dostarczają cennego materiału dotyczącego kontekstu kulturowego (Kostera i Śliwa, 2011), co pozwala na twórcze wykorzystanie kapitału kulturowego zarówno dla naukowej refleksji, jak i dla praktycznego działania przedsiębiorczego (Sławecki, 2011). Taki unikatowy dla badań jakościowych bliski związek między teorią a praktyką możliwy jest dzięki temu, że myślenie kontekstualizujące jest zgodne z naturalnymi procesami ludzkiego uczenia się, zarówno w refleksji, jak i w działaniu (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010). Opanowanie początkowego chaosu i niepewności przez praktyka przedsiębiorcę staje się możliwe dzięki przeniesieniu do nowej organizacji fragmentów dobrze znanej i względnie przewidywalnej sfery przeszłych działań, motywacji, przekonań, wartości i przede wszystkim kontaktów społecznych. Akt tworzenia przybiera postać procesu doboru i łączenia elementów z przeszłości. Budowanie nowej firmy jest w istocie procesem ciągłego wyboru – w tej czynności przejawia się talent twórcy, jego umiejętności, wiedza i doświadczenie<sup>5</sup>.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Część tekstu autorstwa Moniki Kostery oparta jest na badaniach naukowych w ramach projektu badawczego wspieranego przez European Union Marie Curie Fellowship Programme: FP7, 627429 ECOPREN FP7 PEOPLE 2013 IEF.
- <sup>2</sup> Jeden z recenzentów słusznie zwrócił nam uwagę, że w naukach historycznych historiografia to świadomie tworzone dziejopisarstwo, które zazwyczaj wychodzi spod pióra profesjonalnych badaczy przeszłości lub autorów, którzy aspirują do miana takich profesjonalistów. Recenzent proponuje, aby historie przedsiębiorców określać mianem „historiografii naiwnej” lub „historiografii prywatnej”. Bezpośrednio w tekście nie używamy tych określeń. Niemniej jednak, gdziekolwiek w artykule wspominaliśmy o historiograficznym programie badań, mamy na myśli taką właśnie, „prywatną” czy też „naiwną” jego wersję.
- <sup>3</sup> W literaturze socjologicznej i ekonomicznej istnieje wiele koncepcji kapitału społecznego. Dogłębny opis podstawowych ujęć tego fenomenu można znaleźć m.in. w książce Sławeckiego (2011). Z uwagi na cel i empiryczny charakter artykułu nie prowadzimy w nim szerszej dyskusji wokół pojęcia kapitału społecznego.
- <sup>4</sup> Zdaniem jednego z recenzentów naszego artykułu wartościowa dla dyskusji wokół programu historiograficznego mogłaby okazać się analiza wątków historiograficznych

na łamach czasopism *Business History* oraz *Management and Organizational History*. Jeśli chodzi o to drugie pismo, to kluczowe dla określenia owego programu mogą być numery 1/2006 oraz 8/2013. Wątki dotyczące roli podejścia historycznego w kształtowaniu tzw. „inteligencji kontekstualnej” przedsiębiorców i badaczy znaleźć można także w pozycji Anthonyego J. Mayo i Nitina Nohrii (2007), *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu XX wieku*, wydanej w Gliwicach nakładem wydawnictwa ONE Press.

- 5 Nie mamy tu miejsca, by czynić tego typu porównania, ale zgodnie z sugestią jednego z recenzentów, interesujące byłoby zestawienie analizy i wniosków z naszych badań z dobrze znaną pracą pod redakcją Grażyny Skąpskiej (2002), *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*. Porównanie takie byłoby cenne z tego względu, że mogłoby ujawnić różnice i podobieństwa w jakościowym obrazie działalności przedsiębiorców drugiej dekady XXI wieku z wysiłkami ich poprzedników – pionierów polskiej transformacji.

## Bibliografia

- Berger, P.L. i Luckmann, T. (2010). *Společne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
- Boje, D.M. (2003). Using Narrative and Telling Stories. W: D. Holman i R. Thorpe (red.), *Management and Language* (s. 54–66). London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
- Certo, S.T. i Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267–271.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Csikszentmihályi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and The Making of Meaning*. New York: Penguin.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: POLTEXT.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
- Down, S. (2006). Narratives of Enterprise: Crafting Entrepreneurial Self-identity in a Small Firm. Cheltenham: Edward Elgar.
- Down, S. i Warren, L. (2008). Constructing narratives of enterprise: Clichés and entrepreneurial self-identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (1), 4–23.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2), 185–204.
- Drucker, P. (1985/1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Collins.
- Ericsson, D. (2001). *Kreativitetsmysteriet: Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik*. Stockholm: EFI förlag.
- Fletcher, D. (2007). „Toy story”: The narrative world of entrepreneurship and the creation of interpretive communities. *Journal of Business Venturing*, 22, 649–672.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gartner, W.B. (2004). The edge defines the (w)hole: saying what entrepreneurship is (not). W: D. Hjorth i Ch. Steyaert (red.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship book* (s. 245–254). Cheltenham (UK): Edward Elgar.

- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696–706.
- Gibbs, G. (2010). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Glaser, B. i Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa: Menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Hjorth, D. (2003). *Rewriting Entrepreneurship: For a new perspective on organizational creativity*. Copenhagen: CBS Press.
- Hjorth, D. i Johannisson, B. (1998). Entreprenörskap som skapelseprocess och ideology. (Entrepreneurship as creative process and ideology). W: Barbara Czarniawska (red.), *Organisationsteori på svenska (Organization theory in Swedish)* (s. 86–104). Malmö: Liber.
- Johannisson, B. i Anders, N. (1989). Community entrepreneurs: Networking for social development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (1), 3–19.
- Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen (Istota przedsiębiorczości)*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, A.W. (2004). Narrating the entrepreneur. *International Small Business Journal*, 22 (3), 273–293.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, (4), 9–19.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Sliwa, M. (2011). Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury. W: B. Glinka i A. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe* (s. 269–290). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Philips, N. (1995). Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, 16 (4), 625–649.
- Ochinowski, T. (2013) *Tradycje przedsiębiorczości jako źródło kapitału kulturowego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Riessman, C.K., (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles–London–New Delhi–Singapore: Sage Publications.
- Schumpeter, J. (1949). Economic Theory and Entrepreneurial History. W: *Change and the Entrepreneur* (s. 63–84). Cambridge: Harvard University Press.
- Sławecki, B. (2011). *Zatrudnianie po znajomości: kapitał społeczny na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Smith, R. i Anderson, A.R. (2004). The devil is in the *e-tale*: Forms and structures in the entrepreneurial narratives. W: D. Hjorth i C. Steyaert (red.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship book* (s. 125–143). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Steyaert, C. (2004). The prosaic of entrepreneurship. W: D. Hjorth i C. Steyaert (red.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship book* (s. 8–21). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Steyaert, C. (2007). Of course that is not the whole (toy) story: Entrepreneurship and the cat's cradle. *Journal of Business Venturing*, 22, 733–751.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On writing ethnography*. Chicago–London: University of Chicago Press.